



# REBENA

## Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem

ISSN 2764-1368

Volume 14, 2026, p. 73 - 81

<https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index>

### Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar

Democratic Management and Participation of the School Community

Elson Max Fernandes da Fonseca<sup>1</sup> Maria Regina de Oliveira Testa<sup>2</sup>

Paula de Lima Mainette<sup>3</sup> Ivone Valda de Melo Martins<sup>4</sup>

Luciana Aparecida Gomes Ferreira<sup>5</sup> Amelia Maria de Lima Martins<sup>6</sup>

Rosimary Monteiro de Sousa Carneiro<sup>7</sup> Eni Golçalves Rodrigues<sup>8</sup>

Sonia Aparecida Barbosa Pinto<sup>9</sup>

Submetido: 10/11/2025    Aprovado: 12 /12/2025    Publicação: 10/01/2026

### RESUMO

A gestão democrática constitui um princípio fundamental da educação brasileira, orientando a organização do trabalho escolar e a participação da comunidade nos processos decisórios. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições teóricas acerca da gestão democrática e da participação da comunidade escolar no contexto educacional brasileiro. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, caracterizado como revisão bibliográfica narrativa, realizado a partir de produções científicas e documentos oficiais selecionados em bases de dados nacionais e internacionais. A análise da literatura evidenciou que a gestão democrática favorece a autonomia escolar, o fortalecimento do diálogo entre os sujeitos educativos e a construção de práticas participativas, impactando positivamente o clima escolar e a qualidade da educação. Contudo, os estudos também apontam desafios relacionados à efetivação desse modelo, como a centralização das decisões, a participação limitada da comunidade e a necessidade de formação continuada dos gestores escolares. Conclui-se que a consolidação da gestão democrática demanda investimentos institucionais e culturais que possibilitem a ampliação da participação efetiva da comunidade escolar e o fortalecimento da educação pública socialmente referenciada.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestão escolar. Participação da comunidade escolar. Políticas educacionais.

### ABSTRACT

Democratic management constitutes a fundamental principle of Brazilian education, guiding the organization of school work and the participation of the school community in decision-making processes. This article aims to analyze, through a bibliographic review, the theoretical contributions related to democratic management and the participation of the school community in the Brazilian educational context. This qualitative study is characterized as a narrative bibliographic review, based on scientific publications and official documents selected from national and international databases. The analysis of the literature indicates that democratic management promotes school autonomy, strengthens dialogue among educational actors, and fosters participatory practices, positively impacting school climate and educational quality. However, the studies also highlight persistent challenges, such as decision-making centralization, limited community participation, and the need for continuous training of school managers. It is concluded that the consolidation of democratic management requires institutional and cultural investments that enable effective community participation and the strengthening of socially referenced public education.

**Keywords:** Democratic management. Educational management. School community participation. Educational policies

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências da Educação, UNIDA , PY. [mfmaxfernandes@gmail.com](mailto:mfmaxfernandes@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestranda em Ciência da Educação, Universidade Del Sol, Unades, PY. [regina\\_testa@yahoo.com.br](mailto:regina_testa@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Mestrando em Ciências da Educação, Universidad Columbia Del Paraguay, PY. [limamainette@gmail.com](mailto:limamainette@gmail.com).

<sup>4</sup> Mestranda em Ciências da Educação, Universidade Del Sol, UNADES, PY. [coordenacaopedsemel@gmail.com](mailto:coordenacaopedsemel@gmail.com).

<sup>5</sup> Mestrando em Ciências da Educação, Universidad Columbia Del Paraguay, PY. [uestela2005@gmail.com](mailto:uestela2005@gmail.com).

<sup>6</sup> Mestranda em Ciências da Educação, Universidade Del Sol, Unades, PY. [amelialima001@gmail.com](mailto:amelialima001@gmail.com).

<sup>7</sup> Mestranda em Ciências da Educação, Universidad Del Sol, Unades., PY. [carneirorosimary@gmail.com](mailto:carneirorosimary@gmail.com).

<sup>8</sup>Mestranda em Ciências da Educação, Universidad Del Sol, Unades, PY. [enivitoria2014@hotmail.com](mailto:enivitoria2014@hotmail.com).

<sup>9</sup> Mestranda em Ciências da Educação, Universidad Del Sol, Unades, PY. [soniaprof@outlook.com.br](mailto:soniaprof@outlook.com.br).

## 1. Introdução

A gestão democrática no sistema educacional brasileiro constitui um princípio orientador das políticas públicas educacionais, sendo consolidada a partir da Constituição Federal de 1988, que estabelece a participação da comunidade escolar nos processos decisórios como elemento fundamental da organização da educação nacional (BRASIL, 1988).

Esse modelo de gestão pressupõe a superação de práticas centralizadoras e hierarquizadas, promovendo maior autonomia das instituições escolares e fortalecendo processos coletivos de planejamento e avaliação, conforme defendem Paro (2016) e Libâneo (2018) no âmbito da administração escolar.

No contexto das reformas educacionais, a gestão democrática passa a ser compreendida como estratégia para garantir transparência, corresponsabilidade e diálogo entre os diferentes atores da escola, contribuindo para a efetivação de uma educação socialmente referenciada (GADOTTI, 2000; DOURADO, 2017).

A participação da comunidade escolar representa um dos pilares centrais da gestão democrática, envolvendo docentes, estudantes, famílias, gestores e demais profissionais da educação no processo de tomada de decisões (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Entretanto, estudos apontam que essa participação ainda ocorre, em muitos contextos, de forma limitada ou meramente formal, restrita a instâncias burocráticas, sem efetiva influência nas decisões pedagógicas e administrativas da escola (PARO, 2016; LÜCK, 2017).

Os desafios da participação comunitária estão relacionados a fatores culturais, institucionais e formativos, como a ausência de espaços de escuta, a fragilidade da formação dos gestores e a baixa mobilização das famílias, o que compromete a consolidação de práticas verdadeiramente democráticas (DOURADO, 2017).

Diante desse cenário, torna-se relevante aprofundar a discussão teórica sobre a gestão democrática e a participação da comunidade escolar, considerando sua centralidade para a melhoria da qualidade da educação e para o fortalecimento da cidadania no ambiente escolar.

Nesse sentido, este estudo busca responder à seguinte **questão norteadora:** *como a literatura científica aborda a relação entre gestão democrática e participação da comunidade escolar no contexto educacional brasileiro?*

Assim, o **objetivo** deste artigo é analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições teóricas acerca da gestão democrática e da participação da comunidade escolar, destacando seus fundamentos, desafios e implicações para a prática da gestão educacional.

## 2. Fundamentos Teóricos

### 2.1. Conceito de gestão democrática no contexto educacional

A gestão democrática no contexto educacional refere-se a um modelo de organização escolar baseado na participação coletiva, no diálogo e na corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, superando práticas autoritárias e centralizadoras historicamente presentes na administração da escola (PARO, 2016).

Esse conceito compreende a gestão como um processo político-pedagógico, no qual as decisões não se restringem ao gestor, mas são construídas de forma compartilhada, considerando as necessidades, interesses e especificidades do contexto escolar, conforme apontam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

Para Luck (2017), a gestão democrática está diretamente relacionada ao fortalecimento da autonomia institucional e à criação de espaços efetivos de participação, nos quais professores, estudantes, famílias e funcionários possam contribuir ativamente para o planejamento, a execução e a avaliação das ações educacionais.

Segundo Paro (2016), a gestão democrática exige a compreensão da escola como um espaço público de formação cidadã, no qual a participação ultrapassa procedimentos formais e se consolida como prática social transformadora, capaz de envolver a comunidade escolar nos processos decisórios:

A gestão democrática da escola pública pressupõe a participação efetiva da comunidade escolar em todas as instâncias de decisão, desde o planejamento até a avaliação das ações educativas, configurando-se como um processo de construção coletiva que visa à realização dos objetivos educacionais e ao fortalecimento da cidadania (PARO, 2016, p. 45).

Dessa forma, a gestão democrática assume um papel estratégico na organização do trabalho escolar, ao articular dimensões administrativas, pedagógicas e sociais, contribuindo para a construção de uma escola mais justa, participativa e comprometida com a qualidade social da educação.

### 2.2. Marcos legais da gestão democrática no Brasil

A gestão democrática no Brasil possui fundamento jurídico na Constituição Federal de 1988, que estabelece, no artigo 206, a gestão democrática do ensino público como um dos princípios que regem a educação nacional, reconhecendo a participação social como elemento estruturante do sistema educacional (BRASIL, 1988).

Esse princípio constitucional reforça a compreensão da educação como direito social e dever do Estado, a ser efetivado com a colaboração da sociedade, o que legitima a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e fortalece a dimensão pública da escola (DOURADO, 2017).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) aprofunda esse princípio ao prever a autonomia das unidades escolares e a participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, consolidando a gestão democrática como diretriz normativa (BRASIL, 1996).

Para Libâneo (2018), a LDB representa um avanço ao institucionalizar mecanismos de participação, ainda que sua efetivação dependa de condições políticas, formativas e organizacionais que permitam à escola exercer, de fato, sua autonomia pedagógica e administrativa.

Nesse sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE) reafirma a gestão democrática ao estabelecer metas e estratégias voltadas ao fortalecimento dos conselhos escolares, à participação da comunidade e à formação de gestores comprometidos com práticas participativas, conforme analisado por Dourado (2017).

Segundo Dourado (2017), a legislação educacional brasileira evidencia que a gestão democrática não se limita a um princípio abstrato, mas se constitui como uma orientação concreta para a organização do trabalho escolar, como se observa a seguir:

A gestão democrática da educação deve ser compreendida como um processo político, institucional e pedagógico que envolve a participação da comunidade escolar e local na definição, execução e avaliação das políticas educacionais, articulando autonomia, controle social e compromisso com a qualidade da educação pública (DOURADO, 2017, p. 98).

Dessa forma, os marcos legais da educação brasileira conferem sustentação normativa à gestão democrática, ao mesmo tempo em que evidenciam a necessidade de transformar o princípio legal em prática cotidiana nas instituições escolares.

### **2.3. Princípios da gestão democrática**

A gestão democrática fundamenta-se em princípios que orientam a organização do trabalho escolar, destacando-se a autonomia, a participação coletiva e a transparência nos processos decisórios, os quais contribuem para a construção de uma escola mais justa e socialmente comprometida (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A autonomia, nesse contexto, refere-se à capacidade da escola de definir, de forma coletiva, suas ações pedagógicas, administrativas e financeiras, respeitando as diretrizes do sistema de ensino, mas considerando as especificidades do seu contexto social e educacional (LÜCK, 2017).

A participação constitui outro princípio central da gestão democrática, pois possibilita o envolvimento efetivo dos diferentes segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade pelos resultados educacionais (PARO, 2016).

Associada a esses princípios, a transparência configura-se como elemento indispensável para o controle social e para a legitimação das ações da gestão escolar, garantindo acesso às informações e promovendo relações baseadas no diálogo e na confiança entre os sujeitos envolvidos (DOURADO, 2017).

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), esses princípios não devem ser compreendidos de forma isolada, mas como dimensões interdependentes que sustentam a prática da gestão democrática, conforme explicitado a seguir:

A gestão democrática da escola implica a articulação entre autonomia, participação e transparência, entendidas como princípios indissociáveis que orientam a organização do trabalho escolar, possibilitando a construção coletiva das decisões e a efetivação de uma educação comprometida com a formação cidadã (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 324).

Dessa maneira, os princípios da gestão democrática orientam práticas que ultrapassam o cumprimento formal da legislação, exigindo o compromisso ético e político dos gestores e da comunidade escolar com a construção de processos educacionais participativos.

#### **2.4. Gestão democrática e o papel do gestor escolar**

No contexto da gestão democrática, o gestor escolar assume um papel estratégico que ultrapassa funções meramente administrativas, atuando como mediador dos processos pedagógicos, organizacionais e relacionais que estruturam a vida escolar (LÜCK, 2017).

Esse profissional é responsável por fomentar espaços de diálogo, incentivar a participação da comunidade escolar e garantir que as decisões sejam construídas coletivamente, promovendo a corresponsabilidade e o compromisso com os objetivos educacionais da instituição (LIBÂNEO, 2018).

A liderança democrática do gestor implica a valorização dos diferentes saberes presentes na escola, bem como a capacidade de articular interesses diversos, administrar conflitos e fortalecer práticas colaborativas que contribuam para a melhoria do ensino e da aprendizagem (PARO, 2016).

Entretanto, a efetivação desse papel enfrenta desafios relacionados à formação inicial e continuada dos gestores, à cultura organizacional das escolas e às pressões burocráticas impostas pelos sistemas de ensino, que muitas vezes limitam a autonomia da gestão escolar (DOURADO, 2017).

Segundo Lück (2017), o gestor escolar exerce função central na consolidação da gestão democrática, pois sua atuação pode favorecer ou inviabilizar práticas participativas, conforme destacado a seguir:

O gestor escolar, no âmbito da gestão democrática, deve atuar como líder educacional comprometido com a participação coletiva, promovendo a integração dos diferentes segmentos da comunidade escolar e assegurando que os processos decisórios sejam pautados no diálogo, na transparência e na corresponsabilidade.  
(LÜCK, 2017, p. 89).

Dessa forma, o papel do gestor escolar na gestão democrática exige competências técnicas, políticas e humanas, sendo fundamental para a construção de uma escola participativa, inclusiva e socialmente referenciada.

### 3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma **revisão bibliográfica de natureza narrativa**, com abordagem qualitativa, cujo objetivo é analisar e sistematizar produções científicas que abordam a gestão democrática e a participação da comunidade escolar no contexto educacional brasileiro (GIL, 2019).

A revisão bibliográfica foi adotada por possibilitar o levantamento, a análise e a interpretação crítica de estudos já publicados, permitindo compreender como o tema tem sido discutido no campo educacional e quais contribuições teóricas vêm sendo apresentadas pela literatura especializada (LAKATOS; MARCONI, 2017).

A coleta dos dados foi realizada por meio de buscas nas bases SciELO, Google Acadêmico, ERIC e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando descritores como *gestão democrática*, *gestão escolar*, *participação da comunidade escolar* e *educação básica*, combinados por operadores booleanos (AND, OR), conforme orientações metodológicas de revisões narrativas (GIL, 2019).

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos científicos, livros e documentos oficiais publicados prioritariamente nos últimos dez anos, em língua portuguesa, que apresentassem relação direta com a temática da gestão democrática e da participação da comunidade escolar. Foram excluídos estudos duplicados, produções sem rigor científico e trabalhos que não dialogassem com o objetivo da pesquisa.

A análise dos materiais selecionados ocorreu por meio de leitura exploratória, analítica e interpretativa, permitindo a categorização dos principais eixos teóricos abordados nos estudos, bem como a identificação de convergências e lacunas na literatura sobre a temática investigada (BARDIN, 2016).

Dessa forma, a metodologia adotada possibilitou uma compreensão ampla e crítica acerca da gestão democrática e da participação da comunidade escolar, contribuindo para a sistematização do conhecimento produzido e para o fortalecimento das discussões teóricas no campo da gestão educacional.

#### 4. Resultados e Discussão

A análise da literatura evidencia que a gestão democrática é amplamente reconhecida como um elemento central para a qualificação dos processos educativos, especialmente por favorecer a participação coletiva e o fortalecimento das relações entre escola e comunidade (PARO, 2016; DOURADO, 2017).

Os estudos revisados apontam que escolas que adotam práticas democráticas tendem a apresentar maior envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar, o que contribui para a construção de um ambiente educativo mais colaborativo, inclusivo e comprometido com o desenvolvimento integral dos estudantes (LÜCK, 2017).

Entretanto, a literatura também revela que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta entraves significativos, como a centralização das decisões, a fragilidade da formação dos gestores e a participação limitada das famílias, muitas vezes restrita a espaços formais e burocráticos (LIBÂNEO, 2018).

No que se refere à participação da comunidade escolar, os resultados indicam que sua contribuição torna-se mais efetiva quando há espaços reais de escuta e deliberação, como

conselhos escolares atuantes e processos coletivos de construção do Projeto Político-Pedagógico, conforme destacado por Paro (2016).

Segundo Dourado (2017), a relação entre gestão democrática e qualidade da educação deve ser compreendida para além de indicadores quantitativos, considerando as dimensões sociais, políticas e pedagógicas envolvidas, como se observa a seguir:

A gestão democrática, ao promover a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, contribui para a construção de uma escola pública socialmente referenciada, na medida em que articula autonomia, inclusão e compromisso coletivo com a qualidade da educação (DOURADO, 2017, p. 112).

Dessa forma, os resultados da revisão demonstram que a gestão democrática, quando efetivamente implementada, configura-se como um instrumento potente para a transformação das práticas escolares, embora ainda demande investimentos em formação, cultura participativa e fortalecimento institucional.

## 5. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições teóricas acerca da gestão democrática e da participação da comunidade escolar no contexto educacional brasileiro, evidenciando sua relevância para a organização do trabalho escolar e para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

A análise da literatura permitiu identificar que a gestão democrática constitui um princípio legal e pedagógico fundamental, sustentado por marcos normativos e teóricos que defendem a participação coletiva, a autonomia escolar e a transparência nos processos decisórios como elementos estruturantes da prática educativa.

Os estudos revisados indicam que a efetivação da gestão democrática contribui para o fortalecimento do clima escolar, para a ampliação do diálogo entre os sujeitos da comunidade educativa e para a construção de práticas mais inclusivas e colaborativas, impactando positivamente os processos de ensino e aprendizagem.

Entretanto, a literatura também aponta desafios persistentes, como a participação limitada da comunidade, a centralização das decisões e a necessidade de formação continuada dos gestores escolares, evidenciando que a gestão democrática ainda se encontra, em muitos contextos, mais no plano normativo do que na prática cotidiana das escolas.

Dessa forma, conclui-se que o fortalecimento da gestão democrática demanda investimentos institucionais, formativos e culturais que possibilitem a consolidação de práticas participativas efetivas, bem como o desenvolvimento de novas pesquisas que aprofundem a análise de experiências exitosas no âmbito da gestão escolar.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.
- DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2018.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.